

# Succesfully managing alliance portfolios: An alliance capability view

Citation for published version (APA):

Saebi, T. (2011). *Succesfully managing alliance portfolios: An alliance capability view*. [Doctoral Thesis, Maastricht University]. Datawyse / Universitaire Pers Maastricht. <https://doi.org/10.26481/dis.20110622ts>

## Document status and date:

Published: 01/01/2011

## DOI:

[10.26481/dis.20110622ts](https://doi.org/10.26481/dis.20110622ts)

## Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.umlib.nl/taverne-license](http://www.umlib.nl/taverne-license)

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[repository@maastrichtuniversity.nl](mailto:repository@maastrichtuniversity.nl)

providing details and we will investigate your claim.

## SAMENVATTING

---

Het doel van mijn proefschrift is te onderzoeken hoe bedrijven hun portfolio van strategische allianties succesvol kunnen managen. De toename in het aantal allianties, en het stijgende percentage van omzet gegenereerd uit allianties tonen aan dat deze samenwerkingsverbanden van toenemend belang zijn als overlevingsstrategie voor veel bedrijven.

Tegenwoordig zijn bedrijven niet meer afhankelijk van een enkele alliantie, maar vertrouwen ze in toenemende mate op een aantal externe partners om strategische onzekerheid te beheersen, toegang tot buitenlandse markten te verkrijgen, en om technologie en kennis te delen. Als gevolg hiervan zijn veel bedrijven nu ingebed in een hecht netwerk van alliantie relaties met concurrenten, leveranciers en klanten; vaak met een verscheidenheid aan industriële en nationale achtergronden.

Echter, het gemiddelde alliantie slagingspercentage van vijftig procent getuigt van de moeilijkheid om consequent succesvolle allianties aan te gaan. Uit onderzoek blijkt dat bedrijven met hoge alliantie prestatie scores, superieure management vaardigheden bezitten. Deze alliantie management vaardigheden wordt "alliantievaardigheden" genoemd, en kan gezien worden als een institutionele benadering van leren binnen het alliantie management teneinde de onderneming te ondersteunen bij de vorming, de werking en de evaluatie van haar allianties. Hierbij ligt de focus vanuit het perspectief van alliantievaardigheden bij de leerprocessen en management methodes die bijdragen aan het totale vermogen van de onderneming om haar allianties te managen en daarmee de prestaties verbeteren.

Uitgaande van een alliantievaardigheden perspectief, analyseren we in dit proefschrift de volgende fundamentele onderzoeksvraag: Hoe kunnen bedrijven alliantievaardigheden ontwikkelen die effectief bijdragen aan het management van hun alliantie portfolio's? Bij het beantwoorden van deze vraag heb ik een aantal kritische lacunes in de huidige literatuur over alliantievaardigheden geadresseerd. Ten eerste heb ik het conceptuele probleem geanalyseerd vanuit een theoretisch perspectief en vanuit een eigen aanpak bij het definiëren van alliantievaardigheden. Ten tweede heb ik empirisch onderzocht hoe bedrijven alliantievaardigheden kunnen opbouwen. De

literatuur dicht een groot belang toe aan het verkrijgen van alliantie ervaring door middel van het aangaan van tal van allianties en het gebruik van organisatorische mechanismen om de ervaring te vertalen in toegankelijke lessen over alliantie management. Hiermee kunnen alliantievaardigheden worden ontwikkeld. Aangezien eerdere empirische methodes de complexiteit met betrekking tot de ontwikkeling van alliantievaardigheden niet voldoende analyseren, was het van cruciaal belang om de relatie tussen alliantie ervaring, mechanismen en de prestatie empirisch te beoordelen. Ten derde heb ik mij gericht op de ontwikkeling van alliantievaardigheden ten behoeve van alliantie portfolio management.

Hiervoor heb ik onderzoek gedaan naar de specifieke bestuurlijke uitdagingen die zich voordoen op het portfolio niveau van alliantie management. Ik heb empirisch onderzocht welke alliantie mechanismen het meest effectief zijn bij het ondersteunen van het management van grote alliantie portfolio's. Tot slot heb ik gekeken naar de verscheidene bestuurlijke uitdagingen die voorkomen bij verschillende types van alliantie portfolio diversiteit, en heb ik empirisch onderzocht welke alliantie mechanismen het meest effectief zijn bij het verhogen van de alliantie portfolio prestaties.

De belangrijkste bevindingen van deze studie tonen aan dat alliantievaardigheden ontwikkeld moeten worden die effectief management van alliantie portfolio's ondersteunt. Verder zouden bedrijven kennis overdracht mechanismen en een alliantie infrastructuur moeten ontwerpen, alsmede gestandaardiseerde processen die de vorming, werking en evaluatie van hun alliantie portfolio faciliteren moeten ontwikkelen. Deze alliantie mechanismen en maatregelen moeten specifiek worden afgestemd op de bestuurlijke uitdagingen die horen bij het niveau van ervaring met allianties en de samenstelling van de alliantie portfolio van het bedrijf. Bijgevolg heeft deze studie bijgedragen aan het onderzoek over alliantievaardigheden, zowel op conceptueel als empirisch niveau. Op een theoretisch niveau suggereren de bevindingen een andere manier om alliantievaardigheden te ontwikkelen dan door de huidige literatuur wordt voorgesteld. We concluderen dat het beroep op externe kennis niet effectief lijkt te zijn in een vroeg stadium van de opbouw van alliantievaardigheden. Met andere woorden, bedrijven kunnen geen "sprong maken op de leercurve", zoals is gesuggereerd door sommige onderzoekers. In het begin stadium lijkt juist de "leren door te doen" aanpak het meest geschikt.

In de praktijk biedt dit onderzoek bedrijven bruikbare aanbevelingen om een succesvolle alliantie portfolio op te bouwen. Gezien het feit dat bedrijven beperkte middelen en tijd hebben, kunnen zij het zich niet veroorloven om te investeren in de "verkeerde" alliantie management praktijken. Door aan te geven welke praktijken bij welk ervaringsniveau en portfolio samenstelling het meest bijdragen aan succes, biedt deze studie een maatwerk oplossing.